



Охріменко О. Стратегічні альянси як інструмент міжнародного співробітництва у сфері високих технологій [Електронний ресурс] / О. Охріменко, В. Чернюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2014. — Вип. 1 (10). — С. 5-12. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14oosvt.pdf>.

УДК 330.3:339.1:334
JEL Classification: O3

Оксана Охріменко

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»,
пр-т Перемоги, 37, м. Київ, 03056
e-mail: goth12@mail.ru
д.е.н., професор, кафедра міжнародної економіки

Віталій Чернюк

Науково-виробничий концерн «Наука»
пр-т Леся Курбаса, 2Б, м. Київ, 03680
e-mail: cherniuk@gmail.com
заступник генерального директора з питань міжнародного співробітництва

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. Стаття присвячена проблемам та перспективам міжнародного співробітництва підприємств України у сфері високих технологій. Розкрито форми співпраці. Проаналізовано тенденції створення та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності в Україні, а також розвиток науки та технологій у розвинених країнах світу. Приведено авторське трактування поняття стратегії міжнародного співробітництва. Розглянуто механізм функціонування стратегічних альянсів та його застосування вітчизняними підприємствами з метою виходу на зарубіжні ринки. Визначено основні напрямки вдосконалення стратегії міжнародного співробітництва підприємств у сфері високих технологій. Метою дослідження є поглиблення розуміння міжнародного співробітництва у сфері високих технологій у контексті інтеграційних процесів задля розробки стратегічних принципів реалізації спільних проектів на засадах паритетності та ефективності діяльності.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, високі технології, стратегія, стратегічні альянси, інновації.

Оксана Охрименко

Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт»
пр-т Победы 37, г. Киев 03056
e-mail: goth12@mail.ru
д.э.н., профессор, кафедра международной экономики

Okhrimenko O., Cherniuk V. (2014). Strategic alliances as instrument of international cooperation in the field of high-tech [Stratehichni al'yansy yak instrument mizhnarodnoho spivrobitnytstva u sferi vysokykh tekhnolohiy]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-Economic Problems and the State* [online]. 10 (1), p. 5-12. [Accessed May 2014]. Available from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14oosvt.pdf>.

Виталий Чернюк

Научно-производственный концерн «Наука»
пр-т Леся Курбаса 2Б, г. Киев, 03680

e-mail: cherniuk@gmail.com

заместитель генерального директора по вопросам международного сотрудничества

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

***Аннотация.** Статья посвящена проблемам и перспективам международного сотрудничества предприятий Украины в сфере высоких технологий. Раскрыты формы сотрудничества. Проанализированы тенденции создания и использования передовых технологий и объектов права интеллектуальной собственности в Украине, а также развитие науки и технологий в развитых странах мира. Приведена авторская трактовка понятия стратегии международного сотрудничества. Рассмотрен механизм функционирования стратегических альянсов и его применение отечественными предприятиями с целью выхода на зарубежные рынки. Определены основные направления совершенствования стратегии международного сотрудничества предприятий в сфере высоких технологий. Целью исследования является углубление понимания международного сотрудничества в сфере высоких технологий в контексте интеграционных процессов с целью разработки стратегических принципов реализации совместных проектов с учетом критериев паритетности и эффективности деятельности.*

***Ключевые слова:** международное сотрудничество, высокие технологии, стратегия, стратегические альянсы, инновации.*

Oksana Okhrimenko

National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”

37 Prospect Peremohy, 03056 Kyiv, Ukraine

e-mail: goth12@mail.ru

Ph.D. in Economics, Professor of international economic department

Vitalii Cherniuk

Scientific and Industrial Concern “Nauka”

e-mail: cherniuk@gmail.com

Deputy Director General for International Cooperation

STRATEGIC ALLIANCES AS INSTRUMENT OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE FIELD OF HIGH-TECH

***Abstract.** The article is devoted to the problems and prospects of international cooperation of enterprises of Ukraine in the sphere of high-tech. The forms of collaboration are exposed. The tendencies of creation and use of front-rank technologies and objects of intellectual ownership right in Ukraine are analysed. The development of science and technologies in the developed countries of the world are also analysed. An author interpretation of concept of international cooperation strategy is produced. The mechanism of functioning of strategic alliances and his application by domestic enterprises with the purpose of going into foreign markets is considered. Basic directions*

of perfection strategy of enterprises international cooperation in the sphere of high-tech are determined. The research purpose is the deepening of understanding of international cooperation in the sphere of high-tech in the context of integration processes with the purpose of strategic principles development of joint projects realization taking into account the criteria of parity and efficiency of activity.

Keywords: *international cooperation, high-tech, strategy, strategic alliances, innovations.*

Актуальність. Переважна більшість країн світу намагаються піднятися на вищий рівень економічного розвитку, впроваджуючи високі технології з метою виходу на світові ринки. Головною метою діяльності високотехнологічних підприємств на міжнародному рівні можна вважати отримання нової продукції, технологій, сировини, методів вдосконалення організації і управління. Така діяльність відіграє вирішальну роль в ефективності виробництва та максимізації прибутку підприємств у сфері високих технологій.

Процеси глобалізації, інтеграції, інтелектуалізації та інформатизації здійснюють безпосередній вплив на розвиток ринкових відносин між країнами шляхом підвищення ефективності міжнародної діяльності на основі формування принципово нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності національних економік. Міжнародна діяльність високотехнологічних підприємств, які змушені адаптуватися до постійних змін є процесі економічного розвитку, сприяє науково-технічному прогресу кожної країни. Україна у даному контексті не є винятком і теж потребує інтенсифікації різноманітних форм співробітництва шляхом реалізації відповідних стратегій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У багатьох дослідженнях відслідковується ідея, що компанії використовують кооперацію для придбання або створення нових продуктів [10; 11; 12]. Науковці вважають, що компаніям необхідно розширювати свої здатності задля свого розвитку, особливо у технологічному відношенні. Відповідно до приведених досліджень, кооперація між компаніями володіє трьома стратегічними атрибутами: можливість поєднання наявних або додаткових здібностей; організаційний інструмент для придбання або обміну без утруднень; можливість створити вартість та прискорити адаптацію компанії до її оточення. При цьому акцент робиться на мотивації та факторах взаємодії. Дослідження стратегічного співробітництва вітчизняними науковцями здійснюється у розрізі кількох напрямів. Проблеми стратегії інноваційного розвитку України розкриті у дослідженнях Гальчинського А.С., Геєця В.М., Кінаха А.К., Семиноженка В.П. В їх роботах [2; 3] наголошується на реалізації державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, а також на утвердження України як високотехнологічної держави. Сухоруков А.І. звертає увагу на проблеми, що заважають міжнародній діяльності високотехнологічних підприємств України [6]. Питанням розвитку стратегічних альянсів присвячене дослідження Махової В.Г. [5].

Разом з тим недостатньо опрацьовані питання розробки та реалізації стратегії міжнародного співробітництва на рівні високотехнологічних підприємств з використанням механізму створення стратегічних альянсів. Інтеграційні процеси, що відбуваються світі, здійснюють безпосередній вплив на економічну діяльність наукоємних підприємств, підштовхуючи їх до встановлення партнерських відносин з науково-дослідницькими та інжиніринговими інститутами.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення розуміння міжнародного співробітництва у сфері високих технологій у контексті інтеграційних процесів задля розробки стратегічних принципів реалізації спільних проектів на засадах паритетності та ефективності діяльності. Для досягнення вказаної мети поставлені такі завдання: оцінити стан та проблеми впровадження високих технологій на підприємствах України; визначити перешкоди для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств; розглянути передовий досвід здійснення міжнародного співробітництва; розробити пропозиції щодо удосконалення стратегії міжнародного співробітництва підприємств у сфері високих технологій.

Виклад основного матеріалу. Важливою умовою стабільного і прискореного розвитку є диверсифікована міжнародна діяльність національних економічних суб'єктів. Саме розвиток технологічно передових галузей економіки, що визначають науково-технічний вектор країни, потребує першочергової уваги.

Сутність стратегії міжнародного співробітництва розкривається через форми такого співробітництва, а саме: угоди про співпрацю в окремих видах наукової діяльності; створення спільних підприємств; угоди про поглинання новаторських малих підприємств (венчурних фірм) великими компаніями з метою одержання нових технологій; угоди про розподіл між фірмами витрат на НДДКР; угоди про розподіл відповідальності між компаніями – засновниками консорціуму; угоди про створення науково-технічних альянсів тощо. У сфері високих технологій стратегія міжнародного співробітництва асоціюється з поглибленням науково-інноваційної місткості економічного зростання підприємств партнерів на основі поєднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів та, на основі цього, посиленням мультиплікативного ефекту інтеграції, що проявляється через позитивне зовнішньоторговельне сальдо, зміцнення позицій бюджетотворюючого фактору та експансію на зовнішні ринки.

Міжнародне-наукове технічне співробітництво охоплює міжнародну торгівлю наукомісткою, високотехнологічною продукцією та трансфер технологій (реалізація досягнень техніки та технології). Технології, ноу-хау характеризуються високою міжнародною мобільністю та впливають на міжнародний статус країни. Ця мобільність відображається як форма міжнародної передачі знань та технологій у вигляді сукупності економічних відносин різних країн з метою реалізації науково-технічних досягнень.

До високих технологій відносять будь-яке виробництво, де задіяна науково-технічна інформація у формі технології та знання складова у формі інтелекту та накопиченого досвіду. Скорочення інноваційних циклів та прискорення технічного та технічного переоснащення обумовили необхідність зростання масштабів інноваційного виробництва з метою покриття значних за обсягом капіталовкладень.

За даними Держстату України [4] у 2012 р. створенням та використанням передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій займалися 2283 підприємства і організації України, майже дві третини яких – промислові підприємства. В табл. 1 наведена статистична інформація щодо впровадження інновацій на промислових підприємствах України за останні сім років. Дані показники свідчать, що починаючи з 2006 р. спостерігається поступове збільшення нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції на українських підприємствах.

Таблиця 1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3

Джерело: дані Держстату України

Разом з тим, наукомісткість промислового виробництва України не перевищує 0,3%, що у 10-20 разів нижче за загальноприйнятий світовий рівень. Частка вітчизняної наукомісткої продукції на світовому ринку високотехнологічної продукції становить лише 0,1% проти 36% у США, 30% - в Японії, 17% - у Німеччині та 6% - у Китаї [4]. Великою проблемою залишається незначна частка вітчизняної наукомісткої продукції у структурі ВВП. Тоді як провідні країни за показниками науко місткості ВВП входять до першої десятки (Ізраїль – близько 3,5% ВВП, Швеція – 2,4%, Фінляндія, Німеччина – близько 2,3%, Великобританія – 2,2%), в Україні цей показник становить близько 1,2%. Українські підприємства функціонують практично без наукових розробок, і це тоді, як у розвинених країнах до 90% приросту ВВП досягається за рахунок інноваційної діяльності.

Підвищення якості продукції та переведення її на міжнародні стандарти потребує значних інвестицій, інтелектуального капіталу та знання специфіки зовнішніх ринків. Забезпечення зазначених компонентів успішної діяльності можливе на основі створення стратегічних альянсів, що являють собою форму взаємодії між підприємствами, засновану на спільному використанні різноманітних ресурсів для досягнення спільних цілей.

Поняття стратегічні альянси (strategic alliance) з'явилося в 80 -х роках минулого століття як форма визначення різноманітних угод про довгострокове взаємовигідне співробітництво між компаніями, університетами та науково - дослідними інститутами. Уоллес Р.Л. [7, с.12] розглядає модель стратегічного альянсу як сукупність таких елементів: встановлення довіри; визначення місії, цілей і завдань; виділення спектру товарів і послуг для покупця; всебічна самооцінка, знайомство з партнером; встановлення меж відносин; виділення рамок початкового проекту; збереження відносин; збереження незалежності; юридичний супровід; стратегія виходу.

Мотивами, відповідно до яких компанії вступають в альянси, є: досягнення економії на масштабах виробництва; спільне використання виробничих потужностей; об'єднання зусиль у виробництві компонентів або зборці кінцевої продукції; зниження невизначеності та посилення стабільності розвитку, оскільки в довгострокових відносинах з критичним партнером об'єднуються їх досвід і ресурси; зниження ризиків у діяльності; отримання доступу на ринок, де вже існують сформовані ринкові структури і певний менталітет, просування на ринок продукції один одного; передача технологій, знань і ноу -хау, проведення спільних досліджень, навчання персоналу; спільна розробка і виробництво технічно складних виробів тощо.

Перелічені мотиви можуть бути виділені у чотири основних групи, що деталізують цілі підприємства та створюють підґрунтя для формування стратегії співробітництва [13, с. 40-41]:

1. Організаційно – навчальні: різні види навчання та інтернаціоналізації, реструктуризація, підвищення продуктивності, засоби розширення шляхів постачання за для пристосування до екологічних змін, взаємодоповнюваність товарів і послуг на ринках.

2. Економічні (Ринок - витрати - ризики): ринковий пошук, вартість розповсюдження і об'єднання ресурсів, зниження ризиків, диверсифікація, отримання економії від масштабу, спеціалізація в рамках альянсу.

3. Стратегічні (Конкуренція / Продукт & Технології): досягнення вертикальної інтеграції, досягнення конкурентних переваг, диверсифікація, отримання доступу до нових технологій, R&D (Research and Development); розробка нових продуктів і технологій, співпраця з потенційними конкурентами, ефект переможця та інші тенденції в галузі.

4. Політичні (Розвиток ринку): розробка технічних стандартів; подолання правових/регуляторних бар'єрів.

Співробітництво між підприємствами, що входять до складу стратегічних альянсів, може приймати різні форми: комплексний альянс, в якому сторони приймають участь у всіх бізнес-процесах- від розробки нового продукту до його комерціалізації; альянс з

обмеженими функціями, коли зусилля зосереджені на одному або декількох процесах. Глибина співпраці між учасниками залежить від основних цілей кожного з партнерів.

Зростання рівнів транснаціоналізації та глобалізації, технологічні новації та посилення конкурентної боротьби посилили процеси пошуку новітніх форм співпраці між суб'єктами економічної діяльності, що перебувають у різних юрисдикціях. Ці тенденції не минули і постсоціалістичні країни. Ряд держав з перехідною економікою велику увагу приділяють питанням участі саме в стратегічних альянсах. Наприклад, міжнародні альянси, створені східноєвропейськими компаніями, що працюють у сфері високих технологій: Pliva Group, Krka dd, Richter Gedeon Ltd., Lek Ltd (фармацевтика), Gorenje Group (побутова техніка та електроніка) та інші.

В Україні стратегічні альянси знайшли поширення у металургії, машинобудуванні, фармацевтичній та хімічній промисловості. При цьому акцент робиться на використання відносно дешевої кваліфікованої робочої сили та виведення вітчизняної продукції на міжнародні ринки. Меншого поширення набули альянси, що базуються на залучення науково-дослідницьких установ та інжинірингових компаній.

У дослідженнях, спрямованих на вивчення якості взаємин між стратегічними альянсами часто розглядається такий фактор як довіра між компаніями. Експерти вважають, що конкурентна перевага, яку намагаються створити фірми, вступаючи до альянсу, часто залежить не від ресурсів фірми, а від якості і динаміки взаємин між компаніями і, зокрема, від довіри [9].

Ще однією організаційною формою взаємодії виступають консорціуми, що, на відміну від альянсів, мають більш чітко окреслену організаційну структуру управління. Вважається, що консорціуми – це вища форми об'єднання компаній в рамках альянсу.

Актуальною проблемою міжнародного науково-технічного співробітництва є підвищення конкурентоспроможності продукції на основі технологічного переоснащення й розвитку наукоємних галузей виробництва. Виникає гостра потреба в одержанні високотехнологічними підприємствами доступу до передових технологій. Водночас підвищення ступеня відкритості національної економіки поряд з посиленням інтеграційних процесів у світовій економіці супроводжується загостренням конкуренції. Поряд з цим є необхідність не лише пошуку ефективних шляхів просування високотехнологічної продукції вітчизняних товаровиробників на світовому ринку, а і залучення окремих засобів економічної і майнової безпеки, шлях до яких пролягає через рівень довіри між сторонами стратегічного альянсу.

В контексті інтеграційних процесів, до яких залучена Україна, та їх ролі у розвитку високих технологій стратегія міжнародного співробітництва підприємств України має передбачати такі кроки [1; 8]:

- 1) формування конкурентоспроможності національних високотехнологічних підприємств шляхом об'єднання в транснаціональні корпорації;
- 2) опанування стратегії глобального маркетингу і інвестицій, форм і методів реалізації великих міжнародних коопераційних проектів;
- 3) протидія дискримінаційних заходам з боку торговельних партнерів шляхом вдосконалення механізму міжнародної кооперації і виходу на зовнішні ринки;
- 4) спрямування виробництва на реалізацію перспективних науково-технічних досягнень;
- 5) підключення до міжнародних інформаційних мереж шляхом створення комплексної інформаційної системи в сфері зовнішньоекономічної діяльності та моніторингу здійснення експортно-імпортних операцій.

Державні політика у сферу міжнародного співробітництва в інноваційно-технологічній сфері має бути спрямована на створення ефективних механізмів спільної діяльності підприємств, науково-дослідницьких інституцій, конструкторських бюро, наукових парків, університетів різних форм власності у спільному процесі створення та комерціалізації інноваційних товарів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Здійснене наукове дослідження підтвердило тезу про те, що обмін знаннями та технологіями становить основу стратегій міжнародного співробітництва у сфері науки та технологій. В умовах інтеграції та зростання обсягів стартового капіталу, суб'єкти економічної діяльності у багатьох випадках неспроможні поодинокі реалізувати навіть найперспективніші проекти.

Досвід регулювання ринку високотехнологічних галузей економіки розвинених країн свідчить, що міжнародне співробітництво у сфері високих технологій має опиратися на дієві механізми, що забезпечують сприятливі умови для міжнародної комерціалізації результатів науково-виробничої діяльності.

Потенціал вітчизняних високотехнологічних підприємств є достатнім для міжнародних обмінів та співробітництва. Україна повинна не тільки здійснювати трансфер технологій з розвинених країн світу, але і стимулювати спільні розробки з метою розвитку імпортозамінних виробництв, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Використана література:

1. Васильєв О.А. Роль вітчизняної науки та високих технологій у входженні України до Європейського інтеграційного простору / О.А.Васильєв. — Віче. Журнал Верховної Ради України. — 2009. — №16. — С. 14-16.
2. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко / . — К.: Знання України, 2002. — 336 с.
3. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. — Харків : Константа, 2006. — 272 с.
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] . — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
5. Махова Г.В. Управління стратегічними партнерствами підприємств / Г.В. Махова // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. — Ч. 1. — К. : КНЕУ, 2012.
6. Сухоруков А.І. Проблеми розвитку високотехнологічних підприємств України [Електронний ресурс] / А.І.Сухоруков, Є.В.Белашов. Національний інститут проблем міжнародної безпеки. — Режим доступу: <http://www.niisp.org.ua/suhoru-1.pdf>.
7. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Л. Уоллес. — М.: Добрая книга, 2005. — 288 с.
8. Ходикіна В.В. Стратегічні аспекти активізації й підвищення ефективності міжнародного науково-технічного співробітництва України / В.В. Ходикіна // Вісник Донецького університету / Серія В. Економіка й право. — Донецький НУ, 2010. — №1. — С. 133-140.
9. Chia-Ling Liu. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcome / Chia-Ling Liu, Pervez N. Ghauri, Rudolf R. Sinkovics, World Business, 2010.
10. Hamel G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances / G. Hamel // Strategic Management Journal. — №12. — P. 83-103.
11. Kogut B. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation / B. Kogut, U. Zander // Journal of the International Business Studies. — 1993. — № 24. — P.625-645.
12. Quelin B. Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances / B. Quelin // Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester: Wiley. — 1997. — P.139-160.
13. Todeva T. Strategic alliances and models of collaboration / T. Todeva, D. Knoke // Management Decision, 2005. — Vol 43:1. — P. 34-49.

REFERENCES

1. Vasylyev O.A. The role of national science and technology in Ukraine joining in the European integration space [Rol' vitchyznyanoi' nauky ta vysokiyh tehnologiy u vkhodzhenni Ukrayiny do Yevropeys'kogo integratsiynogo prostoru]. *Viche. Journal of the Verkhovna Rada of Ukraine – Viche. Zhurnal Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 2009, No. 16, pp. 14-16.
2. Halchynskyy A.S., Heyets V.M., Kinah A.K., Seminozhenko V.P. Innovation Strategy of the Ukrainian reforms [Innovatsiyna stratehiya ukrayins'kykh reform]. Kyiv, Znannja Ukrayiny, 2002. 336 p.
3. Heyets V.M. Innovative perspectives of Ukraine [Innovatsiyni perspektyvy Ukrayiny]. Kharkiv, Constant, 2006. 272 p.
4. State Statistics Service of Ukraine. Official Site. Innovating in industrial [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Ofitsiynyy sayt. Vprovadzhennya innovatsiy na promyslovykh pidpryyemstvakh], available at: www.ukrstat.gov.ua
5. Makhova G.V. Managing of the strategic partnerships of the enterprises [Upravlinnya stratehichnyimi partnerstvamy pidpryyemstv]. Formation of the market economy: Coll. sciences. etc. - Spec. issue. Strategic imperatives of modern management: in 2 Part, Part 1, Kyiv, MBK, 2012.

6. Sukhorukov A.I. Problems of development of high-tech enterprises of Ukraine [*Problemy Problemy rozvytku vysokotekhnologichnykh pidpryyemstv Ukrayiny*]. Natsional'nyy instytut problem mizhnarodnoyi bezpeky, available at: <http://www.niisp.org.ua/suhoru~1.pdf>.
7. Wallace R.L. Strategic alliances in business [*Strategicheskie al'yansy v biznese*]. Moscow, Dobraya kniga, 2005. p. 288.
8. Hodykina V. Strategic aspects of the intensify and improve the efficiency of the international scientific and technical cooperation of Ukraine [Stratehichni aspekty aktyvizatsiyi y pidvyshchennya efektyvnosti mizhnarodnoho naukovo-tekhnichnoho spivrobitnytstva Ukrayiny]. *Visnyk Donets'koho universytetu. Seriya V. Ekonomika y pravo – Bulletin of Donetsk University. Series B. Economics and Law*, Donetsk NU, 2010, No. 1, pp. 133-140.
9. Chia-Ling Liu, Pervez N. Ghauri, Rudolf R. Sinkovics. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcome. *World*, 2010.
10. Hamel G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, No.12, pp. 83-103.
11. Kogut B., Zander U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of the International Business Studies*, 1993, No. 24, pp. 625-645.
12. Quelin B. Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances. *Strategic Learning and Knowledge Management*, Chichester, Wiley, 1997, pp. 139-160.
13. Todeva T., Knoke D. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 2005, Vol. 43, No. 1, pp. 34-49.

Рецензія: А.Є.Н., проф. Андрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: April, 2014

1st Revision: May, 2014

Accepted: May, 2014

